



***PEMBANGUNAN BELIA POSITIF MELALUI PROSES PEMENTORAN  
DALAM PROGRAM KEPEMIMPINAN BELIA DI MALAYSIA***

**MOHD MURSYID BIN ARSHAD**

**FPP 2016 21**



**PEMBANGUNAN BELIA POSITIF MELALUI PROSES PEMENTORAN  
DALAM PROGRAM KEPEMIMPINAN BELIA DI MALAYSIA**

Oleh

**MOHD MURSYID BIN ARSHAD**

**Tesis ini dikemukakan kepada Sekolah Pengajian Siswazah,  
Universiti Putra Malaysia, sebagai memenuhi keperluan untuk  
Ijazah Doktor Falsafah**

**Julai 2016**

## HAK CIPTA

Semua bahan yang terkandung dalam tesis ini, termasuk teks tanpa had, logo, ikon, gambar dan semua karya seni lain, adalah bahan hak cipta Universiti Putra Malaysia kecuali dinyatakan sebaliknya. Penggunaan mana-mana bahan yang terkandung dalam tesis ini dibenarkan untuk tujuan bukan komersil daripada pemegang hak cipta. Penggunaan komersil bahan hanya boleh dibuat dengan kebenaran bertulis terdahulu yang nyata daripada Universiti Putra Malaysia.

Hak cipta © Universiti Putra Malaysia



Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia sebagai memenuhi keperluan untuk Ijazah Doktor Falsafah

**PEMBANGUNAN BELIA POSITIF MELALUI PROSES PEMENTORAN  
DALAM PROGRAM KEPEMIMPINAN BELIA DI MALAYSIA**

Oleh

**MOHD MURSYID BIN ARSHAD**

**Julai 2016**

**Pengerusi : Ismi Arif bin Ismail, PhD**  
**Fakulti : Pengajian Pendidikan**

Penyerlahan potensi dan keupayaan belia bagi membina kesediaan mereka untuk memimpin dapat menyumbang secara langsung kepada pembangunan belia positif (PYD). Walau bagaimanapun, pembangunan kepemimpinan belia memerlukan pembelajaran terbimbing dan model pemimpin yang boleh diikuti. Justeru, kaedah pementoran berpotensi dalam menyediakan medium pembelajaran tersebut. Oleh yang demikian, kajian ini dijalankan untuk meneroka proses pementoran ke arah PYD menerusi empat persoalan utama: (1) Apakah proses pementoran yang dilaksanakan dalam program pembangunan kepemimpinan? (2) Apakah yang protégé pelajari dalam proses pementoran? (3) Bagaimana protégé belajar dalam proses pementoran? dan (4) Apakah elemen PYD yang terbentuk dalam kalangan protégé hasil daripada pementoran yang dilaksanakan?

Kajian ini dijalankan menggunakan kaedah penyelidikan kualitatif berunsurkan kajian kes dan menggunakan Program *Perdana Leader Fellowship* (PLF) dan Program Felo Perdana (PFP) sebagai konteks bagi pengumpulan data kajian. Sejumlah 13 orang informan telah terlibat dalam kajian ini yang terdiri daripada protégé, mentor, pihak penganjur dan penyedia latihan. Data dikumpulkan menerusi temu bual semi berstruktur mendalam yang disokong dengan maklumat berkaitan daripada perbincangan kumpulan berfokus, pemerhatian turut serta, analisis dokumen dan nota lapangan. Data seterusnya dianalisis dan diberikan kod, kategori dan sub tema bagi membangunkan tema utama untuk menjawab setiap persoalan kajian.

Kajian mendapati pementoran pembangunan kepemimpinan belia memerlukan mentor dan protégé yang dipadankan dengan tepat dan masing-masing komited terhadap pencapaian matlamat pementoran. Pembelajaran pementoran berjaya dilaksanakan melalui pendedahan kepada situasi kepemimpinan sebenar dan penyediaan hubungan yang berterusan antara protégé dengan mentor walaupun setelah pementoran berakhir. Semasa pementoran berlangsung, pembelajaran protégé dapat dipecahkan kepada tiga aspek utama iaitu pembangunan kognitif, afektif dan psikomotor. Pembangunan kognitif merangkumi pembinaan pengetahuan menerusi capaian informasi semasa menggunakan kaedah yang pelbagai dan penyelidikan maklumat dalam membentuk kematangan berfikir. Nilai integriti dan kesukarelawanan yang disemai membantu dalam pembentukan afektif protégé sebagai pemimpin. Pada masa yang sama, pembangunan

psikomotor telah mengukuhkan kemahiran kepemimpinan protégés' menerusi pengurusan organisasi dan politik, kepemimpinan strategik dan pembinaan jaringan. Pembelajaran protégé didapati berlaku menerusi pengalaman, pemerhatian, interaksi secara langsung antara protégé dan mentor serta penglibatan protégé secara aktif di dalam *Communities of Practice* (COP). Dapatan empirikal mendapati pementoran kepemimpinan telah berjaya membina kompetensi, keyakinan, karakter, pengikatan dan perasaan penyayang protégé yang merangkumi keseluruhan elemen '5C' dalam PYD.

Kajian ini dapat membantu pelbagai pihak yang berkepentingan khususnya Kementerian Belia dan Sukan Malaysia, sektor awam dan swasta, badan bukan kerajaan dan masyarakat dalam merencana program pembangunan kepemimpinan belia yang lebih sistematik dan strategik. Implikasi daripada kajian ini dapat membantu pembinaan bakat baharu dalam kepemimpinan dan meningkatkan kesediaan belia untuk memimpin secara lebih berkesan seperti yang digariskan dalam Dasar Belia Malaysia 2015.



Abstract of thesis presented to the Senate of Universiti Putra Malaysia in fulfilment of the requirement for the Degree of Doctor of Philosophy

## **POSITIVE YOUTH DEVELOPMENT THROUGH MENTORING PROCESS IN YOUTH LEADERSHIP PROGRAM IN MALAYSIA**

By

**MOHD MURSYID BIN ARSHAD**

**July 2016**

**Chairman : Ismi Arif bin Ismail, PhD**  
**Faculty : Educational Studies**

Unleashing the potentials and abilities of youth to develop their readiness to take the lead will contribute directly to positive youth development (PYD). However, youth leadership development requires facilitated learning and role models that can be followed. Thus, mentoring has the potential in providing that kind of learning process. Therefore, this study was conducted to explore the process of mentoring towards PYD through four main questions: (1) What is mentoring process implemented in leadership development program? (2) What has protégé learned in the mentoring process? (3) How protégé learned in the mentoring process? and (4) What are the elements that form PYD among protégé as a result of the mentoring that was carried out?

The study was conducted through qualitative approach informed by case study using Perdana Leader Fellowship Program (PLF) and Perdana Fellows Program (PFP) as a context for data collection. A total of 13 informants were involved in this study, which consisted of mentors, protégé, the organizer and training providers. Data were collected through in-depth, semi-structured interviews and supported with relevant information from focus group discussions, participant observation, document analysis and field notes. The data were further analyzed through coding, categorizing and sub-themes for the development of the main theme to answer the research questions.

The study found that mentoring in youth leadership development requires mentor and protégé to be matched perfectly and each of them is committed to the mentoring goals. Learning in mentoring was successfully carried out through an exposure to the actual leadership situation and the provision of continued relationship between protégé and mentor even after the mentoring has ended. During the mentoring process, protégés' learning can be divided into three areas, mainly cognitive, affective and psychomotor development. Cognitive development includes the construction of knowledge through access to current issues using a variety of methods and information researching in developing one's thinking maturity. The values of integrity and volunteerism established assist protégés' affective development as a leader. Simultaneously, psychomotor development has strengthened protégés' leadership skills through organization management and politics, strategic leadership and network building. Protégé learnt through experience, observation, protégé-mentor direct interaction and active participation in Communities of Practice (COP). Empirical findings found that

leadership mentoring has successfully developed protégés' competencies, confidence, character, connection and caring which encompasses all the elements of '5C' in PYD.

This research will help the stakeholders, especially the Ministry of Youth and Sports Malaysia, the public and private sectors, NGOs and society in planning youth leadership development programs that are more systematic and strategic. The implication of this study will help to develop new talent in youth leadership and to increase youth readiness to lead as effectively outlined in the Malaysian Youth Policy 2015.



## **PENGHARGAAN**

### **DENGAN NAMA ALLAH YANG MAHA PEMURAH LAGI MAHA PENYAYANG SELAWAT DAN SALAM BUAT RASUL JUNJUNGAN MULIA**

Terima kasih tidak terhingga diucapkan kepada Universiti Putra Malaysia dan Kementerian Pendidikan Tinggi selaku penaja kerana memberikan peluang untuk saya melanjutkan pengajian ke peringkat ini sehingga tamat dengan jayanya. Ucapan terima kasih juga turut dipanjangkan kepada Kementerian Belia dan Sukan Malaysia atas kerjasama yang diberikan dalam melengkapkan kajian ini. Saya merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada ahli jawatan kuasa penyeliaan yang terdiri daripada Prof. Madya Dr. Ismi Arif Ismail, Prof. Dr. Turiman Suandi dan Dr. Zoharah Omar. Tidak lupa juga kepada Prof. Dr. Azimi Hamzah atas bimbingan yang diberikan.

Buat ibunda tercinta, Hjh. Hannah binti Ibrahim, ayahanda yang dikasihi, Hj. Arshad bin Mawardi dan isteri tersayang, Siti Nur Fadzliana binti Ahmad Fesol, kesabaran dan ketabahan yang diberikan telah memberikan suntikan semangat untuk meneruskan perjuangan menuntut dan menimba ilmu. Ungkapan doa yang mendoakan kesejahteraan dan segala bantuan yang diberikan sepanjang pengajian turut mengiringi kejayaanku. Dedikasi khas kejayaan ini buat penyeri hidup kami, anaknda Nur Aisyah Humairah, Nur Aliya Insyirah dan Nur Auni Safiya.

Terima kasih atas doa keluarga mertua (Hj. Bahrum, Hjh. Normah, Hj. Ahmad Fesol & Hjh. Noliah) serta adinda-adindaku Nur Wahidah, Nur Rasyidah, Nur Rahimah, Syarif dan Rusydi yang tidak pernah putus mengiringi kejayaan ini. Segala pengorbanan kalian semua akan terpahat dalam ingatan dan doakan ilmu yang ditimba ini dapat dimanfaatkan secara berterusan untuk kebaikan di dunia dan akhirat. InsyaAllah.



Saya mengesahkan bahawa satu Jawatankuasa Peperiksaan Tesis telah berjumpa pada 01 Julai 2016 untuk menjalankan peperiksaan akhir bagi Mohd Mursyid bin Arshad bagi menilai tesis beliau yang bertajuk “Pembangunan Belia Positif melalui Proses Pementoran dalam Program Kepemimpinan Belia di Malaysia” mengikut Akta Universiti dan Kolej Universiti 1971 dan Perlembagaan Universiti Putra Malaysia [P.U.(A) 106] 15 Mac 1998. Jawatankuasa tersebut telah memperakukan bahawa calon ini layak dianugerahi ijazah Doktor Falsafah.

Ahli Jawatankuasa Peperiksaan Tesis adalah seperti berikut:

**Azizan b Asmuni, PhD**

Profesor Madya  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Pengerusi)

**Khairuddin b Idris, PhD**

Profesor Madya  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Pemeriksa Dalam)

**Khaidzir Ismail, PhD**

Profesor  
Pusat Citra UKM  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
(Pemeriksa Luar)

**Raja Suzana Raja Kasim, PhD**

Profesor  
Pusat Keusahawanan & Inovasi Global  
University Malaysia Kelantan  
(Pemeriksa Luar)



---

**ZULKARNAIN ZAINAL, PhD**

Profesor dan Timbalan Dekan  
Sekolah Pengajian Siswazah  
Universiti Putra Malaysia

Tarikh: 26 Julai 2016

Tesis ini telah dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia dan telah diterima sebagai memenuhi syarat keperluan untuk ijazah Doktor Falsafah. Ahli Jawatankuasa Penyeliaan adalah seperti berikut:

**Ismi Arif Ismail, PhD**

Profesor Madya  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Pengerusi)

**Turiman Suandi, PhD**

Profesor  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Ahli)

**Zoharah Omar, PhD**

Pensyarah Kanan  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Ahli)

---

**BUJANG BIN KIM HUAT, PhD**

Profesor dan Dekan  
Sekolah Pengajian Siswazah  
Universiti Putra Malaysia

Tarikh:

## Perakuan Pelajar Siswazah

Saya memperakui bahawa:

- tesis ini adalah hasil kerja saya yang asli;
- melainkan petikan, kutipan dan ilustrasi telah dinyatakan sumbernya dengan jelas;
- tesis ini tidak pernah dimajukan sebelum ini dan tidak dimajukan serentak dengan ini, untuk ijazah lain sama ada di Universiti Putra Malaysia atau institusi lain;
- hak milik intelek dan hakcipta tesis ini adalah hak milik mutlak Universiti Putra Malaysia, mengikut Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012;
- kebenaran bertulis daripada penyelia dan pejabat Timbalan Naib Canselor (Penyelidikan dan Inovasi) hendaklah diperolehi sebelum tesis ini diterbitkan (dalam bentuk bertulis, cetakan atau elektronik) termasuk buku, jurnal, modul, prosiding, tulisan popular, kertas seminar, manuskrip, poster, laporan, nota kuliah, modul pembelajaran atau material lain seperti yang dinyatakan dalam Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012;
- tiada plagiat atau pemalsuan/ fabrikasi data dalam tesis ini, dan integriti ilmiah telah dipatuhi mengikut Kaedah-kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012. Tesis ini telah diimbaskan dengan perisian pengesanan plagiat.

Tandatangan : \_\_\_\_\_ Tarikh: \_\_\_\_\_

Nama dan No.Matrik: Mohd Mursyid bin Arshad, GS35901

## **Perakuan Ahli Jawatankuasa Penyelidikan**

Dengan ini diperakukan bahawa:

- penyelidikan dan penulisan tesis ini adalah di bawah selian kami;
- tanggungjawab penyeliaan sebagaimana yang dinyatakan dalam Universiti Putra Malaysia (Graduate Studies) Rules 2003 (Revision 2012-2013) telah dipatuhi.

Tandatangan: \_\_\_\_\_  
Nama Pengerusi  
Jawatankuasa Penyeliaan: Profesor Madya Dr. Ismi Arif bin Ismail

Tandatangan: \_\_\_\_\_  
Nama Ahli  
Jawatankuasa Penyeliaan: Profesor Dr. Turiman Suandi

Tandatangan: \_\_\_\_\_  
Nama Ahli  
Jawatankuasa Penyeliaan: Dr. Zoharah Omar

## JADUAL KANDUNGAN

### Muka Surat

<b>ABSTRAK</b>	i
<b>ABSTRACT</b>	iii
<b>PENGHARGAAN</b>	v
<b>PENGESAHAN</b>	vi
<b>PERAKUAN</b>	viii
<b>SENARAI JADUAL</b>	xiii
<b>SENARAI RAJAH</b>	xiv
<b>SENARAI SINGKATAN</b>	xv

### BAB

<b>1. PENDAHULUAN</b>	
Pengenalan	1
Latar belakang Kajian	1
Latar belakang Masalah	2
Pernyataan Masalah	4
Persoalan Kajian	5
Kepentingan Kajian	5
Skop dan Limitasi Kajian	7
Definisi Istilah	7
<b>2. SOROTAN LITERATUR</b>	
Pengenalan	10
Pembangunan Belia	10
Definisi Pembangunan Belia	10
Senario Pembangunan Belia	11
Pembangunan Belia di Malaysia	12
Program Pembangunan Belia di Malaysia	13
Inisiatif Pembangunan Belia	13
Program Felo Perdana	14
Pementoran dalam Program Felo Perdana	16
Konsep Pementoran	16
Pementoran dalam Pembangunan Belia	17
Pembelajaran melalui Pementoran	21
Teori Pembelajaran Sosial	23
Teori Aktiviti	23
<i>Situated Learning</i>	25
<i>Communities of Practice (COP)</i>	27
Pembangunan Belia Positif (PYD)	32
Definisi PYD	32
Fokus Pembangunan dalam PYD	35
Pementoran dan PYD	38
Kerangka Teoritikal	40
Ringkasan	42

<b>3. METODOLOGI KAJIAN</b>	
Pengenalan	43
Kualitatif sebagai Kaedah Kajian	43
Penggunaan Pendekatan Kajian Kes	45
Justifikasi Pemilihan Kaedah	47
Temu bual Mendalam	48
Perbincangan Kumpulan Berfokus	49
Pemerhatian turut serta	50
Analisis Dokumen	52
Pengkaji sebagai Instrumen Penyelidikan	52
Aktiviti sebelum di Lapangan	53
Pengenalpastian Informan dan Persetujuan untuk Terlibat dalam Kajian	53
Peserta/ Informan Kajian	54
Kriteria Pemilihan Informan (Persampelan Bertujuan)	54
Perincian Informan Kajian	56
Aktiviti dalam Lapangan: Prosedur Pengumpulan Data	57
Kajian Rintis dan Kajian Sebenar	57
Temu Bual Semi Berstruktur	58
Teknik Penyungkilan semasa Temu Bual	61
Susunan Temu Bual	63
Etika dalam Kajian	64
Analisis Data dan Interpretasi	66
Pengurusan Data	66
Penulisan Transkripsi Temu Bual	67
Penganalisan Temu Bual	67
Pembentukan Tema	68
Kredibiliti, Kebolehpindahan, Kebolehsandaran dan Kebolehsahan	73
Pengelakan Bias Pengkaji	77
Ringkasan	78
<b>4. HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN</b>	
Pengenalan	79
Butiran Informan	79
Profil Informan	79
Persoalan Kajian I	81
Apakah proses pementoran yang dilaksanakan dalam program pembangunan kepemimpinan?	
Persoalan Kajian II	95
Apakah yang protégé pelajari dalam proses pementoran?	
Persoalan Kajian III	113
Bagaimana protégé belajar dalam proses pementoran?	
Persoalan Kajian IV	128
Apakah elemen PYD yang terbentuk dalam kalangan protégé hasil daripada pementoran yang dilaksanakan? kepada ciri PYD protégé?	
Kerangka Konseptual	148
Ringkasan	151

<b>5. RINGKASAN, KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN</b>	
Pendahuluan	152
Ringkasan	152
Kesimpulan	154
Implikasi	155
Cadangan	159
Penutup	162
<b>RUJUKAN</b>	163
<b>LAMPIRAN</b>	181
<b>BIODATA PELAJAR</b>	225
<b>SENARAI PENERBITAN</b>	226



## SENARAI JADUAL

Jadual		Muka Surat
1	Pembangunan ‘C’ PYD Protégé melalui Pementoran	39
2	Tarikh Temu Bual dan Pemerhatian yang dijalankan	62
3	Persoalan Etika sebelum Menjalankan Temu Bual	65
4	Profil Informan	80





## SENARAI RAJAH

Rajah		Muka Surat
1	Model Pembangunan Belia Efektif	11
2	Model Pementoran Belia	19
3	Sistem Aktiviti	23
4	Komponen <i>Social Theory of Learning</i>	29
5	Persilangan <i>Social Theory of Learning</i>	30
6	Model Sistem Pembangunan Individu Positif dalam PYD	36
7	Model Interaksi Aset Individu dan Ekologi	38
8	Kerangka Teoritikal	42
9	Pelaksanaan Pementoran dalam Pembangunan Kepemimpinan Belia	95
10	Apakah yang Protege Pelajari dalam Proses Pementoran	113
11	Bagaimana Protege Belajar dalam Proses pementoran	128
12	Elemen PYD yang terbentuk dalam kalangan protégé hasil daripada pementoran	148
13	Model PYD dalam Kepemimpinan Belia	150

## SENARAI SINGKATAN

PYD	Pembangunan Belia Positif, <i>Positive Youth Development</i>
COP	<i>Communities of Practice</i>
KBS	Kementerian Belia dan Sukan Malaysia
PLF	Program <i>Perdana Leader Fellowship</i>
PFP	Program Felo Perdana
IELP	<i>International Education Learning Program</i>
SUS/K	Setiausaha Sulit/ Kanan Menteri
KSU	Ketua Setiausaha Kementerian
TKSU	Timbalan Ketua Setiausaha Kementerian
SKMM	Suruhanjaya Komunikasi dan Multimedia Malaysia

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### Pengenalan

Bab ini merangkumi latar belakang kajian, latar belakang masalah, pernyataan masalah, persoalan kajian, kepentingan kajian dan skop serta limitasi kajian bagi meneroka proses pementoran kepemimpinan dalam pembinaan Pembangunan Belia Positif, *Positive Youth Development* (PYD). Dalam konteks pembangunan kepemimpinan belia, pementoran merupakan salah satu kaedah untuk membangunkan keupayaan seseorang untuk menjadi pemimpin (Garcia, 2009; Pryce & Keller, 2011). Penekanan pembelajaran dalam membangunkan pengetahuan, tingkah laku, kompetensi dan sikap positif adalah elemen penting dalam sesebuah proses pembangunan belia yang turut diperlukan dalam pembinaan PYD (Silbereisen & Lerner, 2007; Lerner et al., 2005; 2011). Oleh yang demikian, kajian ini akan mendalami sejauh mana pembelajaran pementoran menyumbang kepada pembinaan PYD protégé dalam kepemimpinan.

#### Latar Belakang Kajian

Pembangunan belia dapat diuraikan sebagai sebuah proses yang berterusan dalam mencapai keperluan fizikal dan kehendak sosial untuk membina kompetensi belia (Delgado, 2002; Christens & Dolan, 2011). Pembangunan belia turut mempengaruhi peningkatan potensi belia (MacNeil, 2006; Anderson & Kim, 2009; Solansky, 2010; Reagan-Porras, 2013), dan secara langsung membantu pembinaan pembangunan belia positif (PYD) (Lerner et al., 2005; 2011; Balcazar & Keys, 2013). Pembangunan belia turut meletakkan pembinaan potensi dan keupayaan belia sebagai elemen penting dalam pembangunan kepemimpinan (Delgado & Staples, 2008). Daft (2015) mendapati program pembangunan kepemimpinan dapat menyediakan pemimpin pelapis yang bermotivasi tinggi untuk terlibat secara langsung dalam pentadbiran organisasi dan kepemimpinan masyarakat. Pembangunan kepemimpinan belia merupakan sebuah proses pembangunan jangka panjang dan perlu dilaksanakan secara konsisten bagi menyediakan keupayaan belia dalam memimpin dan menyesuaikan diri dengan suasana kepemimpinan sebenar (Ricketts & Rudd, 2005; Ward & Ellis, 2008; Garcia, 2009).

Justeru, bagi menyediakan golongan belia untuk berada dalam suasana kepimpinan sebenar yang mencabar, belia memerlukan contoh yang boleh diikuti dalam membangunkan potensi kepimpinan (Garcia, 2009; Pryce & Keller, 2011). Menurut Schwartz et al. (2013), proses penyesuaian individu dalam kepemimpinan organisasi atau institusi boleh dipercepatkan dengan pementoran. Melalui pembelajaran pementoran, individu dibimbing oleh mentor yang lebih berpengalaman bagi menggalakkan inovasi, pembelajaran, perkembangan berterusan (Kiltz, Danzig, & Szecsy, 2004), dan pengalaman baharu (Flores, 2011; Greeson, 2013). Proses pementoran melibatkan peranan mentor sebagai pembimbing dan penasihat (Ragins

& Kram, 2007; Kay & Hinds, 2012) serta contoh yang mudah diikuti protégé (Brown & Trevino, 2014). Model pementoran belia Rhodes et al. (2006) dan Rhodes dan DuBois (2008) menekankan hubungan antara mentor dan protégé dapat mempengaruhi hasil yang dibangun.

Walau bagaimanapun, proses pembelajaran pementoran tidak dapat lari daripada interaksi sosial kerana melibatkan pembelajaran antara mentor dan protégé serta persekitaran sosial yang membantu pementoran (Rhodes & DuBois, 2008; Kay & Hinds, 2012). Pembelajaran menerusi interaksi sosial adalah elemen penting dalam *Communities of Practice* (COP) yang mempengaruhi sokongan pembangunan pengetahuan (Wenger, 2002), dan kepakaran melalui proses sosialisasi (Lave & Wenger, 1991; Singh, Hawkins & Whymark, 2009). Pembelajaran dalam COP berlaku menerusi '*legitimate peripheral participation*' yang membangunkan individu kepada '*full participant*' (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998; Wenger et al., 2002).

Dalam konteks PYD, pembangunan aset individu dan aset ekologi mempengaruhi secara langsung terhadap pengukuhan setiap satu elemen '5C' belia yang terdiri daripada elemen kompetensi, keyakinan, karakter, pengikatan dan penyayang (Lerner 2009; Lerner et al., 2013). Menurut Benson, Scales dan Syvertsen (2011), aset individu dalam PYD adalah set kemahiran, kompetensi dan nilai belia yang boleh dibangun melalui komitmen untuk belajar, nilai, kompetensi sosial dan identiti yang positif. Manakala aset ekologi merupakan akses kepada belia untuk memperolehi kemahiran kehidupan, membina dan mengekalkan hubungan (Agans et al., 2014). Secara ringkasnya, sejauh mana proses pembelajaran yang berlaku dalam pementoran mempengaruhi pengukuhan aset individu dan ekologi. Pada akhirnya, belia mempunyai peluang untuk membangun kemahiran, membentuk kepemimpinan serta penerusan hubungan antara golongan belia dan dewasa melalui bimbingan mentor (Sanzero, Lev, & Feurer, 2013), tanpa mengenyepikan elemen PYD sebagai teras kepada penyerlahan potensi (Phelps *et al.*, 2009; Lerner et al., 2015).

Bagi mendalami bagaimana program pementoran kepemimpinan belia dilaksanakan, proses pembelajaran pementoran dan potensinya dalam membina PYD, kajian ini memerlukan penerokaan terhadap program pembangunan kepemimpinan belia yang dijalankan menerusi pementoran. Oleh yang demikian, kajian ini menggunakan program *Perdana Leader Fellowship* (PLF) dan Program Felo Perdana (PFP), anjuran Kementerian Belia dan Sukan Malaysia sebagai konteks bagi meneroka proses pementoran ke arah PYD dalam kalangan peserta program pembangunan kepemimpinan belia.

## **Latar Belakang Masalah**

Definisi bagi pencapaian sesebuah negara maju menyentuh kepentingan penyediaan golongan muda dalam kepemimpinan (Garcia, 2009), sebagai agen kepada pembaharuan serta pendayaupayaan komuniti (Lewis, 2014). Belia perlu mempunyai bakat yang menonjol, beribawa, berpengetahuan luas dan mempunyai kepakaran yang tinggi sebagai pemimpin (Hershatte & Epstein, 2010; Hastings *et al.*, 2011).

Walau bagaimanapun, Kress (2006) mendapati belia kurang mempunyai kekuatan yang diperlukan sebagai pemutus keputusan sekiranya kemahiran, pengalaman, keperluan dan motivasi sebagai pemimpin tidak diperturunkan secara terancang oleh golongan pemimpin dewasa. Dalam konteks komuniti, kesinambungan kepemimpinan belia yang tidak terancang menyebabkan pemimpin muda tidak terikat secara kukuh kepada komuniti (Hastings et al., 2011).

Situasi sama turut dihadapi oleh belia Malaysia berdasarkan kesediaan belia untuk memimpin masih berada di tahap sederhana (Indeks Belia Malaysia, 2015). Keadaan tersebut ditambah lagi dengan budaya '*power distance*' yang tinggi di Malaysia di mana sub-ordinan lebih mudah menerima dan melaksanakan arahan daripada pemimpin kerana lebih menghormati individu yang lebih berkuasa (Hofstede & Hofstede, 2005; Hofstede, 2007; Jogulu, 2010; Ndubisi et al., 2011, Asian Leadership Index, 2014). Budaya '*power distance*' juga memberi implikasi pengagihan kuasa yang tidak seimbang dalam organisasi (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Berbeza dengan budaya '*power distance*' yang rendah, peranan serta tanggungjawab sub-ordinan adalah berdasarkan kepada pencapaian dan usaha individu (Hofstede & Hofstede, 2005). Situasi kepimpinan sedemikian memberikan kebebasan dalam hubungan antara pemimpin dan sub-ordinan termasuk menentukan gaya kepemimpinan organisasi (Khatri, 2009; Jogulu, 2010).

Pada masa yang sama, had umur belia yang sebelum ini di antara 15 hingga 40 tahun telah dikecilkan kepada 15 hingga 30 tahun seperti dalam Dasar Belia Malaysia 2015. Justifikasi had umur belia tersebut selari dengan agenda pemerkasaan belia dalam kepemimpinan oleh kerajaan untuk menyerlahkan kemampuan belia pada usia yang muda sebagai sumber dan aset negara (Dasar Belia Malaysia, 2015). Walau bagaimanapun, timbul persoalan sejauh mana kesediaan belia Malaysia untuk memimpin apabila had umur belia dikecilkan yang pastinya memberikan implikasi kepada proses peralihan kepemimpinan sedia ada di dalam sesebuah organisasi dan pada masa yang sama terdapat keperluan untuk menyediakan pelapis kepemimpinan baharu yang berwibawa.

Pembangunan kepemimpinan belia yang lazimnya dilaksanakan menerusi penglibatan belia di dalam aktiviti berpersatuan (Seevers & Dormody, 1995), aktiviti kokurikulum (Ricketts & Rudd, 2002), latihan kemahiran dan latihan singkat di organisasi (MacNeil, 2006), dan pengikatan belia dengan penglibatan sivik dengan komuniti (Wheeler & Edlebeck, 2006).

Kaedah pementoran juga semakin mendapat perhatian dalam proses membangunkan kepemimpinan belia (Garcia, 2009; Campbell et al, 2012; Lerner et al., 2013). Kebanyakan negara maju telah melaksanakan program pembangunan kepemimpinan belia dengan menggunakan kaedah pementoran dalam menyediakan potensi mereka untuk memimpin (Gracia, 2009; Solansky, 2010). Antaranya program '*White House Fellows*' di Amerika Syarikat, program '*Headteacher Trainee*' dan '*Future Leaders*' yang dijalankan oleh *National College for School Leadership* di England (Earley, 2009; Gracia, 2009). Manakala di Malaysia juga turut tidak terkecuali dalam pelaksanaan pembangunan kepemimpinan belia menerusi pementoran dalam program *Perdana Leader Fellowship* (PLF) dan Program Felo Perdana (PFP) pada tahun berikutnya yang dilaksanakan sehingga kini (Kementerian Belia dan Sukan, 2015).



Proses pembelajaran pementoran berlaku dengan meletakkan mentor sebagai contoh ikutan yang boleh diteladani (Garcia, 2009; Pryce & Keller, 2011), sebagai sebuah proses pembangunan yang memerlukan penglibatan serta komitmen antara mentor dan protégé (DuBois *et al.*, 2011; Eller, Lev & Feurer, 2013). Balcazar dan Keys (2013) mendapati hasil pembelajaran positif daripada pementoran dipengaruhi oleh sokongan yang diberikan mentor dan pengalaman pembelajaran yang ditimba oleh protégé. Penekanan pembelajaran dalam membangunkan pengetahuan, tingkah laku, kompetensi dan sikap positif adalah elemen penting dalam sesebuah proses pembangunan belia yang turut diperlukan dalam pembinaan PYD (Silbereisen & Lerner, 2007; Lerner *et al.*, 2005; 2011). Oleh yang demikian, pengukuhan elemen '5C' menerusi pementoran kepemimpinan belia memerlukan dapatan empirikal bagi menyokong hasil pementoran dalam pembinaan PYD.

### **Pernyataan Masalah**

Pelaksanaan program PLF dan PFP mengalami evolusi perubahan daripada pendekatan pembelajaran yang dominan berasaskan kuliah kepada pendekatan pementoran sepenuhnya. Dalam proses pembelajaran pementoran, berlaku perkembangan pengetahuan spesifik, kemahiran, sikap dan peningkatan motivasi protégé (Rhodes & DuBois, 2008; Garvey, 2014). Walau bagaimanapun, proses pembelajaran protégé turut dipengaruhi pendekatan pembelajaran yang digunakan mentor (Buckley & Zimmermann, 2003; Rhodes & Lowe, 2008; Kay & Hinds, 2012) serta personaliti dan nilai yang dimiliki mentor (Eby *et al.*, 2013). Di samping itu, struktur pelaksanaan pementoran, tempoh yang ideal (Rhodes, 2005; Rhodes *et al.*, 2008) serta penekanan pembelajaran yang menyentuh pembangunan intelektual, kualiti personel, penetapan matlamat, integriti dan kemahiran sosial amat penting dalam membangunkan kepemimpinan (Daft, 2015). Oleh yang demikian, selain daripada pengaruh mentor dalam menentukan pembelajaran, sejauh manakah struktur pementoran mempengaruhi hasil pembelajaran yang diterima protégé dalam pembangunan kepemimpinan belia?

Pembelajaran pementoran sering dikaitkan dengan peningkatan kognitif, kemahiran, afektif, sosio-emosi dan identiti protégé (Hezlett, 2005; Rhodes, 2005; Rhodes & DuBois, 2008; DuBois *et al.*, 2011), menerusi pemerhatian, penjelasan serta interaksi protégé dan mentor (Reagan-Porras, 2013). Menurut Lee *et al.* (2013), pementoran membantu proses pembangunan belia menerusi peranan mentor dalam melatih protégé dalam aspek pembangunan kemahiran dan pengetahuan serta berperanan sebagai pemudahcara dalam pembelajaran sikap protégé. Walau bagaimanapun, proses pementoran boleh berlaku secara tidak statik kerana fungsi mentor-protégé, bentuk interaksi dan pengalaman pementoran adalah fleksibel (Ragins & Kram, 2007). Jika pembelajaran pementoran menjadi penghubung di antara fungsi pementoran dan bentuk protégé yang dihasilkan (Lankau & Scandura, 2002), apakah yang protégé dapat pelajari daripada proses pementoran sekiranya pementoran kepemimpinan berlaku secara fleksibel?

Pembelajaran protégé boleh berlaku menerusi pemerhatian, penjelasan dan interaksi dengan mentor (Hezlett, 2005; Rhodes & Lowe, 2008). Namun begitu. Eby *et al.*

(2013) mendapati protégé tidak semestinya mendalami pembelajaran secara terus daripada mentor, sebaliknya pembelajaran pementoran boleh diperolehi melalui interaksi sosial sepanjang tempoh pementoran dilaksanakan. Proses pembelajaran yang berlaku merupakan proses bimbingan kepada protégé terangkum dalam sebuah sistem aktiviti (Vygotsky, 1978; Engestrom, 1987). Pembelajaran pementoran seringkali dikaitkan dengan pembelajaran sosial (Zagumny, 1993; Allen et al., 2004; Hezlett, 2005; Garvey, Stocks & Megginson, 2014) dan bentuk pembelajaran berasaskan situasi (Ratio & Hall, 1999; Browne-Ferrigno & Muth, 2006; Garvey, Stocks & Megginson, 2014). Walau bagaimanapun, kedua-dua bentuk pembelajaran tersebut merupakan asas kepada pembelajaran dalam *Communities of Practice* (COP) (Lave & Wenger, 1991). Sekiranya pembelajaran pementoran kepemimpinan turut berlaku menerusi kumpulan pengamal, sejauh mana pendekatan tersebut memberi kesan kepada cara pembelajaran protege dalam proses pementoran?

Berdasarkan perbincangan secara konseptual oleh Lerner, Brittain dan Fay (2007) dan Lerner et al. (2013), pengukuhan individu terhadap pencapaian PYD boleh dibantu melalui pementoran yang berpotensi menghubungkan belia dengan dunia sosial. Namun begitu, pengukuhan aset individu dalam merancang keperluan dan pengawalan sendiri (Lerner, 2005; Lerner et al., 2010) dapat dibangunkan dengan sokongan aset ekologi melalui jaringan sosial, institusi, persekitaran dan akses terhadap sumber (Lerner, Brittain & Fay, 2007; Lerner, 2009; Benson et al., 2011). Kedua-dua aset tersebut mempengaruhi pengukuhan elemen '5C' dalam pembinaan PYD (Lerner et al., 2005; 2011). Walaupun Lerner, Brittain dan Fay (2007) menjangka potensi pementoran dalam mewujudkan hubungan yang berkualiti antara golongan belia dan dewasa, namun masih belum dapat dibuktikan secara empirikal bahawa pementoran turut membina elemen '5C' dalam PYD. Keupayaan pementoran dalam membina PYD memerlukan kajian yang menggunakan pendekatan induktif kerana melibatkan penerokaan mendalam terhadap proses pembelajaran pementoran kepemimpinan dalam membentuk PYD protégé.

### **Persoalan Kajian**

Sehubungan itu, kajian ini bertujuan untuk menjawab empat persoalan utama berikut:

1. Apakah proses pementoran yang dilaksanakan dalam program pembangunan kepemimpinan?
2. Apakah yang protégé pelajari dalam proses pementoran?
3. Bagaimana protégé belajar dalam proses pementoran?
4. Apakah elemen PYD yang terbentuk dalam kalangan protégé hasil daripada pementoran yang dilaksanakan?

### **Kepentingan Kajian**

Kajian lepas yang berkaitan pembinaan PYD menyentuh penglibatan belia positif dalam komuniti (Lerner et al., 2005; Schwartz et al., 2013), fungsi dan peranan belia daripada keterlibatan dalam program yang membina belia positif (Balsano et al.,

2009; Urban, Lewin-Bizan & Lerner., 2010; Lerner *et al.*, 2010; Mueller *et al.*, 2011) dan kaitan pembangunan aset individu dan ekologi terhadap individu, keluarga dan komuniti (Theokas, 2005; Theokas & Lerner, 2006; Bowers *et al.*, 2011; Gestsdottir *et al.*, 2011). Walau bagaimanapun, tidak banyak kajian lalu yang menyentuh potensi pembelajaran pementoran mempunyai kaitan dalam pembinaan PYD. Oleh yang demikian, kajian ini berpotensi membuka lingkungan baharu dalam penyelidikan berkaitan PYD dengan membincangkannya secara empirikal dalam konteks pembangunan kepemimpinan belia menerusi pembelajaran pementoran. Secara teoritikal, kajian ini juga menyumbang kepada pengetahuan sedia ada dalam bidang pendidikan pengembangan dengan mengaitkan pembelajaran pementoran kepemimpinan dengan pembinaan elemen '5C' yang diperlukan dalam pembinaan PYD.

Rhodes (2005), Ragins dan Kram (2007), Rhodes dan DuBois (2008), dan DuBois *et al.* (2011), mencadangkan pembelajaran daripada pementoran dapat menyumbang kepada pembangunan sosio-emosi, kognitif dan identiti protégé. Potensi individu dapat digabungkan dengan perspektif kontekstual daripada ciri kepimpinan yang diperlukan dalam kalangan belia untuk meningkatkan kefahaman terhadap fenomena kompleks dalam sebuah proses pementoran. Pada akhirnya, kajian ini memberikan kefahaman dalam pembinaan PYD berdasarkan pengalaman pembelajaran daripada pementoran kepemimpinan belia. Selain itu, konteks kajian berkaitan pementoran dan PYD yang dijalankan secara berasingan dalam kebanyakan kajian lepas dapat dihubungkan melalui kajian ini dan menjadikannya sebagai sebuah proses pembangunan belia. Oleh yang demikian, dapatan kajian ini dapat digunakan sebagai asas dalam menghasilkan cadangan model PYD dalam kepemimpinan belia.

Kepentingan kajian ini secara praktis berpotensi dalam menyerlahkan belia terutamanya kesediaan belia untuk memimpin serta menambah baik pelaksanaan program pembangunan kepemimpinan belia sedia ada. Secara khususnya, kajian ini dapat membantu Kementerian Belia dan Sukan sebagai peneraju agenda pembangunan belia Malaysia dalam merencana program pembangunan kepemimpinan menerusi model PYD dalam kepemimpinan belia berdasarkan dapatan kajian ini. Kajian ini dapat membantu usaha pihak kerajaan dalam mengasah bakat kepemimpinan dan menyediakan pemimpin pelapis dalam kalangan belia awal selari dengan hasrat yang digarapkan dalam Dasar Belia Malaysia 2015. Pada masa yang sama, kajian ini dapat membantu pihak-pihak yang berminat untuk menambah pengetahuan dan kefahaman terhadap keupayaan pementoran dalam membangunkan kepemimpinan. Ini adalah penting sebagai permulaan terhadap kajian lanjutan berkaitan PYD melalui pementoran dalam program pembangunan kepemimpinan belia.

Hasil kajian ini turut memberi panduan kepada pihak yang berkepentingan seperti institusi pendidikan, agensi kerajaan, organisasi korporat, badan bukan kerajaan dan organisasi sosial bagi mengenal pasti potensi belia dalam melahirkan pemimpin pelapis serta membantu untuk mendalami aspek pemajuan nilai kepemimpinan. Kajian ini turut memberi panduan kepada organisasi dipelbagai peringkat baik di peringkat tertinggi sehingga struktur komuniti dalam membangunkan kepemimpinan belia. Prinsip pendidikan pengembangan menerusi pembangunan belia meletakkan belia berada pada tahap pendayaupayaan untuk meningkatkan kualiti hidup mereka (Rahim, 2008). Secara tidak langsung, kajian ini dapat memberi sokongan



keberkesanan pembelajaran yang sepatutnya berlaku dalam pementoran kepimpinan belia. Ini penting dalam meningkatkan potensi belia melalui pembentukan tingkah laku, sosial, emosi, dan pengetahuan (DuBois *et al.*, 2011; Greeson, 2013). Pengurusan dan pembangunan sumber belia yang dinamik dalam melahirkan pemimpin pelapis dapat meneruskan legasi kepimpinan yang bakal meneruskan agenda masa depan sesebuah negara (Murphy, 2012).

### Skop dan Limitasi Kajian

Pemahaman pembelajaran pementoran belia dalam pembangunan kepimpinan dijalankan menerusi program *Perdana Leader Fellowship* (PLF) dan Program Felo Perdana (PFP) yang dikendalikan oleh Kementerian Belia dan Sukan Malaysia sebagai konteks pengumpulan data kajian. Kajian ini menumpukan kepada peserta dan mentor sebagai informan utama selain daripada maklumat tambahan yang diperolehi melalui pihak pengajur utama dan pihak penyedia latihan bagi kedua-dua program tersebut. Pengkaji memerlukan maklumat berkaitan pementoran yang mendalam serta terperinci daripada informan bagi memperolehi dapatan kajian yang berkualiti.

Kajian ini adalah berfokus kepada pembelajaran pementoran di mana proses pengumpulan data bagi kajian telah mewujudkan hubungan berpanjangan (*prolonged engagement*) di antara pengkaji dan informan. Dalam tempoh tersebut, pemerhatian turut serta oleh pengkaji di lapangan yang dititikberatkan pengkaji sebagai salah satu sumber dapatan kajian. Bagi mewujudkan hubungan dengan informan secara bertujuan (*purposive*), kaedah temu bual mendalam semi berstruktur dan pemerhatian turut serta digunakan selain daripada perbincangan kumpulan berfokus terhadap pihak pengendali latihan dan penganjur program.

Dapatan kajian penting dalam menyediakan aset individu belia berada dalam sokongan aset ekologi dan suasana yang terbaik untuk menyokong proses pembangunan kepimpinan belia melalui pementoran. Pada akhirnya, kajian ini menjurus kepada elemen pendidikan lanjutan dalam merencana program PYD melalui pementoran. Oleh yang demikian, penggunaan kajian kes penyelidikan kualitatif amat bersesuaian kerana kajian ini perlu dijalankan secara mendalam (*in-depth*) (Merriam, 2009; Cohen, Manion & Morrison, 2011). Penyelidikan kajian kes kualitatif membolehkan pengkaji menggunakan pendekatan untuk mengkaji fenomena yang kompleks dalam sesebuah konteks (Creswell, 2013). Selain itu, kajian kes juga bertumpu kepada penjelasan yang unik tentang sesuatu reka bentuk kajian, pengalaman dan pengetahuan yang dipelajari serta diperolehi informan kajian (Silverman, 2013).

### Definisi Istilah

**Belia-** Belia digambarkan sebagai tempoh peralihan individu yang berkaitan perubahan fizikal, psikologi dan perkembangan sosial (Geldhof *et al.*, 2015). Menurut definisi umur belia oleh Pertubuhan Komanwel, belia adalah seseorang

yang berusia 15 hingga 29 tahun (Commonwealth Youth Programme, 2007). Pertubuhan Bangsa-bangsa bersatu pula mendefinisikan belia dalam dalam lingkungan umur 15 hingga 24 tahun (United Nations, 2002). Manakala di Malaysia, had umur belia yang sebelum ini berumur 15 hingga 40 tahun telah dikecilkan kepada 15 hingga 30 tahun (Dasar Belia Malaysia, 2015).

**Pembangunan belia positif (PYD)** – PYD adalah pencapaian belia yang memiliki pengetahuan, tingkah laku, kompetensi dan sikap positif berdasarkan hubungan di antara individu dan konteks yang menyumbang kepada pembangunan diri, keluarga, komuniti dan masyarakat awam (Lerner et al., 2005; Lerner, Lerner & Benson, 2011). Terdapat lima elemen ‘5C’ yang membentuk PYD iaitu kompetensi (*competence*), keyakinan (*confidence*), karakter (*character*), pengikatan (*connection*) dan kasih sayang (*caring*) (Lerner et al., 2005; 2011; 2013; Agans et al., 2014). Pembinaan ‘5C’ bergantung kepada aset individu dan aset ekologi (Lerner et al., 2011; 2013).

**Aset individu** - Aset individu atau aset dalaman terdiri daripada kemahiran, kompetensi dan nilai yang boleh dibangunkan melalui komitmen untuk belajar, nilai positif, kompetensi sosial dan identiti yang positif (Benson et al., 2011). Menurut Benson (2008) dan Lerner et al. (2015), aset individu ini menunjukkan bakat yang dimiliki belia, kekuatan dalaman, berkeupayaan tinggi dalam melaksanakan sesuatu, memiliki kehendak atau keinginan yang lebih konstruktif dan pencetus kepada sesuatu pembaharuan.

**Aset ekologi** - Aset ekologi adalah aset luaran yang melibatkan jaringan sosial, jaringan institusi, individu disekeliling dan kebolehan untuk mengakses pelbagai sumber (Lerner et al., 2005; Agans et al., 2014). Aset ekologi dalam PYD memainkan peranan penting sebagai pelengkap kepada aset dalaman untuk menjadikan belia sebagai individu yang dibangunkan dengan nilai positif (Benson et al., 2011).

**Mentor**- Mentor adalah individu yang lebih berkepakaran dalam membantu dan membimbing individu lain (*protégé*) berdasarkan tempoh masa tertentu ke arah pencapaian objektif yang dipersetujui bersama (Kay & Hinds, 2012). Menurut Ragins dan Kram (2007), mentor berperanan sebagai pembimbing, penasihat dan contoh yang mudah diikuti *protégé*. Dalam konteks kajian ini, mentor adalah terdiri daripada individu yang terlibat sebagai mentor dalam pelaksanaan program *Perdana Leader Fellowship* (PLF) dan Program Felo Perdana (PFP).

**Protégé**- Protégé adalah individu baharu dalam sesebuah organisasi (Kram, 1985) yang dibimbing dan menerima input daripada individu lain (mentor) yang lebih berkepakaran dalam sesebuah organisasi serta dibantu dengan peranan yang dimainkan mentor (Rhodes, 2005; Rhodes & DuBois, 2008). Dalam konteks kajian ini, protégé adalah terdiri dalam kalangan peserta program *Perdana Leader Fellowship* (PLF) dan Program Felo Perdana (PFP).

**Pementoran**- Pementoran adalah perhubungan antara dua pihak di mana mentor bertindak membimbing protégé dalam tempoh masa tertentu ke arah pencapaian objektif yang dipersetujui bersama (Kay & Hinds, 2012). Menurut Rhodes et al. (2008), pementoran meliputi proses perkongsian ilmu pengetahuan, mengetahui

bagaimana melakukannya dan usaha dalam meningkatkan perkembangan, pengetahuan dan kemahiran seseorang. Pementoran membolehkan pembelajaran protégé berlaku melalui pemerhatian, penjelasan, penerangan daripada mentor serta interaksi antara protégé dan mentor (Reagan-Porras, 2013). Dalam konteks kajian ini, pementoran tradisional (Allen & Poteet, 1999; Reagan-Porras, 2013) yang dijalankan secara perseorangan antara dua individu (mentor dan protégé) merupakan medium pembelajaran utama dalam program pembangunan kepemimpinan belia menerusi program PLF dan PFP.



## RUJUKAN

- Agans, J. P., Champine, R. B., DeSouza, L. M., Mueller, M. K., Johnson, S. K., & Lerner, R. M. (2014). Activity involvement as an ecological asset: Profiles of participation and youth outcomes. *Journal of Youth and Adolescence*, 43, 919–932. <http://doi.org/10.1007/s10964-014-0091-1>
- Allen, T. D., McManus, S. E., & Russell, J. E. A. (1999). Newcomer socialization and stress: Formal peer relationships as a source of support. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 453–470. <http://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1674>
- Allen, T. D. & Poteet, M. L. (1999). Developing effective mentoring relationship: Strategies from the mentor's viewpoint. *Career Development Quarterly*, 48, 59–73.
- Allen, T. D., Eby, L. T, Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for proteges: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127–136. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
- Allen, T. D. (2007). Mentoring relationships from the perspective of mentor. In B. R. Ragins, & K. E. Kram (Eds.), *The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice* (pp. 123–148). Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Anderson, J. C. & Kim, E. (2009). Youth leadership development: perceptions and preferences of urban students enrolled in a comprehensive agriculture program. *Journal of Agricultural Education*, 50(1), 8–20. <http://doi.org/10.5032/jae.2009.01008>
- Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 64 – 77. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13673270310463626>
- Armstrong, S. J., Allinson, C. W., & Hayes, J. (2002). Formal Mentoring Systems: An Examination of the Effects of Mentor/Protege Cognitive Styles on the Mentoring Process. *Journal of Management Studies*, 39(8), 1111–1137. <http://doi.org/10.1111/1467-6486.00326>
- Armstrong, S. J. (2004). The impact of supervisors' cognitive styles on the quality of research supervision in management education. *The British Journal of Educational Psychology*, 74(4), 599–616. <http://doi.org/10.1348/0007099042376436>
- Asian Leadership Index (2014). The Iclif Leadership and Governance Centre. Retrieved 12 December 2015 from <http://www.iclif.org/wp-content/uploads/2015/06/ALI-Intelligence-Report-2014.pdf>

- Azimi Hamzah. (2005). *Helping malaysian youth move forward: Unleashing the prime enablers*. Serdang, Selangor: Bahagian Komunikasi Korporat, Universiti Putra Malaysia.
- Balcazar, F. E., & Keys, C. B. (2013). Goals in mentoring relationship. In D. L. DuBois, & M. J. Karcher (Eds.), *The handbook of youth mentoring* (2nd ed.). (pp. 83-98). Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Balsano, A. B., Phelps, E., Theokas, C., Lerner, J. V., & Lerner, R. M. (2009). Patterns of Early Adolescents' Participation in Youth Development Programs Having Positive Youth Development Goals. *Journal of Research on Adolescence*, 19(2), 249–259. doi:10.1111/j.1532-7795.2009.00595.x
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bell, C. R. (2002). *Managers as mentors: Building partnership for learning*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Benson, P. L., Scales, P. C., Hamilton, S. F., & Sesma, A., Jr. (2006). *Positive youth development: Theory, research, and applications*. In R. M. Lerner (Ed.), *Theoretical models of human development*. Volume 1 of *Handbook of Child Psychology* (6th ed.) (pp. 894-941). Editors-in-chief: W. Damon & R. M. Lerner. Hoboken, NJ: Wiley.
- Benson, P. L. (2008). *Sparks: How parents ignite the hidden strengths of teenagers*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Benson, P. L., Scales, P. C., & Syvertsen, A. K. (2011). The contribution of the developmental assets framework to positive youth development theory and practice. In R. M. Lerner, J. V. Lerner, & J. B. Benson (Eds.), *Advances in child development and behavior* (pp. 125-228). Elsevier Publishing.
- Benzie, D., Mavers, D., Somekh, B., Cisneros-Cobernour, E. J. (2005). Communities of practice. In B. Somekh, & C. Lewin (Eds.), *Research methods in the social sciences* (pp.180-187). London: Sage Publications Ltd.
- Bickel, J., & Brown, A. J. (2005). Generation X: Implications for faculty recruitment and development in academic health centers. *Journal of the Association of American Medical College*, 80(3), 205-210.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1998). *Qualitative research in education: An introduction to theory and methods* (3rd ed.). Boston: Allyn & Bacon Inc.
- Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2007). Toward a useful theory of mentoring: A conceptual analysis and critique. *Administration & Society*, 39(6), 719–739. <http://doi.org/10.1177/0095399707304119>
- Brown, J. S., Collins, A., & Duguid, P. (1989). Situated cognition and the culture of learning. *Educational Researcher*, 18(1), 34-41.



- Brown, G. K. (2007). Making ethnic citizens: The politics and practice of education in Malaysia. *International Journal of Educational Development*, 27(3), 318–330. doi:10.1016/j.ijedudev.2006.12.002
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2013). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122, 587–598. <http://doi.org/10.1007/s10551-013-1769-0>
- Browne-Ferrigno, T., & Muth, R. (2006) Leadership mentoring and situated learning: Catalysts for principalship readiness and lifelong mentoring. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 14(3), 275-295.
- Blass, F. R., & Ferris, G. R. (2007). Leader reputation: The role of mentoring, political skill, contextual learning, and adaptation. *Human Resource Management*, 46(1), 5–19.
- Bowers, E. P., von Eye, A., Lerner, J. V, Arbeit, M. R., Weiner, M. B., Chase, P., & Agans, J. P. (2011). The role of ecological assets in positive and problematic developmental trajectories. *Journal of Adolescence*, 34(6), 1151–65. doi:10.1016/j.adolescence.2011.07.007
- Bowers, E. P., Geldhof, G. J., Schmid, K. L., Napolitano, C. M., Minor, K., & Lerner, J. V. (2012). Relationships With Important Nonparental Adults and Positive Youth Development: An Examination of Youth Self-Regulatory Strengths as Mediators. *Research in Human Development*, 9(4), 298–316. <http://doi.org/10.1080/15427609.2012.729911>
- Bowers, E. P., Johnson, S. K., Warren, D. J. A., Tirrell, J. M., & Lerner, J. V. (2015). Promoting Positive Youth Development. In E. P. Bowers, G. J. Geldhof, S. K. Johnson, L. J. Hillard, R. M. Hershberg, J. V. Lerner, & R. M. Lerner (Eds.), *Promoting positive youth development: Lessons from the 4-H study* (pp. 97–120). New York, NY: Springer. <http://doi.org/10.1007/978-3-319-17166-1>
- Buckley, M. A., & Zimmerman, S. H. (2003). *Mentoring children and adolescents*. Westport, CT: Preager Publishers.
- Caldwell, C., & Dixon, R. D. (2010). Love, forgiveness, and trust: Critical values of the modern leader. *Journal of Business Ethics*, 93, 91–101. <http://doi.org/10.1007/s10551-009-0184-z>
- Campbell, C. M., Smith, M., Dugan, J. P., Komives, S. R. (2012). Mentors and college student leadership outcomes: The importance of position and process. *The Review of Higher Education*, 35(4), 595-625. doi: 10.1353/rhe.2012.0037
- Casavant, M. D., & Cherkowski, S. (2001). Effective leadership: Bringing mentoring and creativity to the principalship. *NASSP Bulletin*, 85(624), 71–81.
- Catalano, R. F., Berglund, M. L., Ryan, J. A. M., Lonczak, H. S., & Hawkins, J. D. (1999). *Positive youth development in United States: Research findings on*

*evaluations of youth development program.* Washington, DC: Department of Health and Human Services.

Chaudhuri, S., & Ghosh, R. (2012). Reverse Mentoring: A Social Exchange Tool for Keeping the Boomers Engaged and Millennials Committed. *Human Resource Development Review*, 11, 55–76. <http://doi.org/10.1177/1534484311417562>

Chen, B., & Krauskopf, J. (2013). Integrated or disconnected: Examining formal and informal networks in a merged nonprofit organization. *Nonprofit Management & Leadership*, 23(3): 325-345.

Choak, C. (2012). Asking question: Interviews and evaluations. In Bradford, S., & Cullen, F. (Eds.), *Research and Research Method for Youth Practitioners* (pp.90-112). Oxon: Routledge.

Christens, B. D., & Dolan, T. (2011). Interweaving Youth Development, Community Development, and Social Change Through Youth Organizing. *Youth & Society*, 43, 528–548. <http://doi.org/10.1177/0044118X10383647>

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research methods in education* (7th ed.). London: Routledge Falmer.

Collins, A., Brown, J. S., & Newman, S. E. (1989). Cognitive Apprenticeship: Teaching the Craft of Reading, Writing and Mathematics. In L. B. Resnick (Ed.). *Knowing, learning, and instruction: Essays in honor of robert glaser*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Commonwealth Youth Programme. (2007). The Commonwealth Plan of Action for Youth Empowerment 2007-2015. London: Commonwealth Secretariat.

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Boston, MA: Pearson Education, Inc.

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

Daft, R. L. (2015). *The leadership experience* (6th ed.). Stamford, CT: Cengage Learning.

Dannar, P. R. (2013). Millennials: What they offer our organizations and how leaders can make sure they deliver. *The Journal of Values-Based Leadership*, 6(1): 1-11.

- Dasar Belia Malaysia (2015). Institut Penyelidikan Pembangunan Belia Malaysia. Putrajaya: Kementerian Belia dan Sukan Malaysia.
- Davies, M., & Hughes, N. (2014). *Doing a successful research project: Using quantitative and qualitative research methods* (2nd ed.). London: Palgrave Macmillan.
- Delgado, M. (2002). *New frontiers for youth development in the twenty-first century revitalizing youth development*. New York: Columbia University Press.
- Delgado, M., & Staples, L. (2008). *Youth-led community organizing*. New York, NY: Oxford University Press.
- Denzin, N. K. (1989). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. NJ: Prentice Hall.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The sage handbook of qualitative research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Deutsch, N. L., & Spencer, R. (2009). Capturing the magic: Assessing the quality of youth mentoring relationships. *New Directions for Youth Development*, 121 (1), 47-70. doi:10.1002/yd.296
- Dolan, P., & Brady, B. (2012). *A guide to youth mentoring: Providing effective social support*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- DuBois, D. L., Halloway, B. E., Valentine, J. C., & Cooper, H. (2002). Effectiveness of mentoring programs for youth: A meta-analytic review. *American Journal of Community Psychology*, 30, 157-197.
- DuBois, D. L., Portillo, N., Rhodes, J. E., Silverthorn, N., & Valentine, J. C. (2011). How effective are mentoring programs for youth?: A systematic assessment of the evidence. *Psychological Science in the Public Interest*, 12(2), 57-91. doi:10.1177/1529100611414806
- Dutta, R., Hawkes, S. L., Kuipers, E., Guest, D., Fear, N. T., & Iversen, A. C. (2011). One year outcomes of a mentoring scheme for female academics: A pilot study at the Institute of Psychiatry, King's College London. *BMC Medical Education*, 11(1), 13. <http://doi.org/10.1186/1472-6920-11-13>
- Ensher, E. A., & Murphy, S. E. (2011). The Mentoring Relationship Challenges Scale: The impact of mentoring stage, type, and gender. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 253-266. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.11.008>
- Erdem, F., & Aytemur, J. O. (2008). Mentoring - A relationship based on trust: Qualitative research. *Public Personnel Management*, 37(1), 55-65. <http://doi.org/10.1177/009102600803700104>



- Earley, P. (2009). Work, learning and professional practice : The role of leadership apprenticeships. *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 29(3), 307–320. doi:10.1080/13632430902793718
- Eby, L. T., Allen, T. D., Hoffman, B. J., Baranik, L. E., Sauer, J. B., Baldwin, S., Morrison, M. A., Kinkade, K. M., Maher, C. P., Curtis, S., & Evans, S. C. (2013). An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring. *Psychological Bulletin*, 139(2): 441-476. doi: 10.1037/a0029279
- Edginton, S. R., & Edginton, C.R. (2005). *Youth programs: Promoting quality services* (2nd ed.). Champaign: Sagamore Publishing.
- Edwards, A. (2012). The role of common knowledge in achieving collaboration across practices. *Learning, Culture and Social Interaction*, 1(1), 22–32. <http://doi.org/10.1016/j.lcsi.2012.03.003>
- Eller, L. S., Lev, E. L., & Feurer, A. (2013). Key components of an effective mentoring relationship: A qualitative study. *Nurse Education Today*, 13(1), 1-6.
- Engestrom, Y. (1987). *Learning by expanding*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Engestrom, Y. (1999). Activity theory and individual and social transformation. In Y. Engeström, R. Miettinen, & R. Punamaki (Eds.), *Perspectives on activity theory* (pp. 19-38). New York, NY: Cambridge University Press.
- Engestrom, Y. (2000). Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work. *Ergonomics*, 43(7), 960–974. <http://doi.org/10.1080/001401300409143>
- Engestrom, Y. (2001). Expansive learning at work: Towards an activity-theoretical conception. *Journal of Education and Work*. 14(1):133-56.
- Engestrom, Y., & Blackler, F. (2005). On the Life of the Object. *Organization*, 12(3), 307-330. doi: 10.1177/1350508405051268
- Erickson, L. D., McDonald, S., & Elder, G. H. (2009). Informal mentors and education: Complementary or compensatory resources. *Sociology of Education*, 82(4), 344-367. doi: 10.1177/003804070908200403
- Flores, E. M. (2011). *Becoming a Researcher: A Qualitative Study of the Apprenticeship Model in Doctoral Education*. PhD Thesis, University of Washington.
- Fontana, A., & Frey, J. (2003). The interview: From structured question questions to negotiated text. In Mentoring and positive youth development. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 443-446). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

- Garcia, C. P. (2009). *Leadership lessons of the white house fellows*. New York: McGraw Hill.
- Garvey, B. (2014). Mentoring in coaching world. In E. Cox, T. Bachkirova and D. A. Clutterbuck (Eds.), *The Complete Handbook of Coaching* (2nd ed., pp. 361-374). Los Angeles: Sage Publications Ltd.
- Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2014). *Coaching and mentoring: Theory and practice* (2nd ed.). Los Angeles: Sage Publications Ltd.
- Geldhof, G. J., Bowers, E. P., & Lerner, R. M. (2013). special section introduction: thriving in context: findings from the 4-h study of positive youth development. *Journal of Youth and Adolescence*, 42(1), 1–5. <http://doi.org/10.1007/s10964-012-9855-7>
- Geldhof, G. J., Bowers, E. P., Mueller, M. K., Napolitano, C. M., Callina, C. S., Walsh, K. J., Lerner, J. V., & Lerner, R. M. (2015). The five Cs model of positive youth development. In E. P. Bowers, G. J. Geldhof, S. K. Johnson, L. J. Hillard, R. M. Hershberg, J. V. Lerner, & R. M. Lerner (Eds.), *Promoting positive youth development: Lessons from the 4-H study* (pp. 161–186). New York, NY: Springer. <http://doi.org/10.1007/978-3-319-17166-1>
- Gestsdottir, S., Urban, J. B., Edmond, P., Lerner, J. V., & Lerner, R. M. (2011). Intentional Self-Regulation, Ecological Assets, and Thriving in Adolescence: A Developmental Systems Model. In R. M. Lerner, J. V. Lerner, E. P. Bowers, S. Lewin-Bizan, S. Gestsdottir, & J. B. Urban (Eds.), *Thriving in childhood and adolescence: The Role of self-regulation processes*. *New Directions for Child and Adolescence Development*, 133, 61–76.
- Gherardi, S., & Nicoloni, D. (2002). Learning the trade: A culture of safety in practice. *Organization*, 9(2), 191-223. doi: 10.1177/1350508402009002264
- Glense, G., & Peshkin, A. (1991). *Becoming qualitative researchers: An introduction*. White Plains, New York: Longman.
- Greenberg, M. T. (2006). Promoting resilience in children and youth: Preventive interventions and their interface with neuroscience. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1094, 139–150. <http://doi.org/10.1196/annals.1376.013>
- Greeson, J. K. P. (2013). Foster Youth and the Transition to Adulthood: The Theoretical and Conceptual Basis for Natural Mentoring. *Emerging Adulthood*, 1(1), 40–51. doi:10.1177/2167696812467780
- Godshalk, V. M., & Sosik, J. J. (2000). Does mentor-protege agreement on mentor leadership behavior influence the quality of a mentoring relationship? *Group & Organization Management*, 25(3), 291–317. <http://doi.org/10.1177/1059601100253005>
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-606.

- Goodson, I. F., & Sikes, P. (2001). *Life history research in educational settings*. Buckingham: Open University Press.
- Halpern, R. (2006). After-school matters in Chicago apprenticeship as a model for youth programming. *Youth and Society*, 38(2), 302-325.
- Handley, K., Sturdy, A., Fincham, R., & Clark, T. (2006). Within and beyond communities of practice: Making sense of learning through participation, identity and practice. *Journal of Management Studies*, 43(3), 641-653. doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00605.x
- Harvey, M., McIntyre, N., Heames, J. T., & Moeller, M. (2009). Mentoring global female managers in the global marketplace: Traditional, reverse, and reciprocal mentoring. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1344-1361. doi: 10.1080/09585190902909863
- Hastings, L. J., Human, N., & Bell, L. C. (2011). Developing a Paradigm Model of Youth Leadership Development and Community Engagement: A Grounded Theory. *Journal of Agricultural Education*, 52(1), 19-29. doi:10.5032/jae.2011.01019
- Headlam-Wells, J., Craig, J., & Gosland, J. (2006). Encounters in social cyberspace: e-mentoring for professional women. *Women In Management Review*, 21(6), 483-499. <http://doi.org/10.1108/09649420610683471>
- Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25, 211-223. <http://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>
- Hezlett, S. A. (2005). Protégés learning in mentoring relationships: A review of the literature and an exploratory case study. *Advances in Developing Human Resources*, 7(4), 505-526.
- Hofstede, G. (2007). A European in Asia. *Asian Journal of Social Psychology*, 10(1), 16-21.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Cultures and Organizations. New York: MacGraw-Hil. doi:10.1007/s11569-007-0005-8
- Holt, S., Bjorklund, R., & Green, V. (2009). Leadership and culture: Examining the relationship between cultural background and leadership perceptions. *The Journal of Global Business Issues*, 3(2), 149-164.
- Indeks Belia Malaysia (2015). Institut Penyelidikan Pembangunan Belia Malaysia. Putrajaya: Kementerian Belia dan Sukan Malaysia.

- Jabatan Perangkaan Malaysia. (2016). Malaysia: A glance. Retrieved from [https://www.statistics.gov.my/index.php?r=column/cone&menu\\_id=dDM2enNvM09oTGtQemZPVzRTWENmZz09](https://www.statistics.gov.my/index.php?r=column/cone&menu_id=dDM2enNvM09oTGtQemZPVzRTWENmZz09)
- Jogulu, U. D. (2010). Culturally-linked leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(8), 705 – 719.
- Karcher, M. J. (2005). The effects of developmental mentoring and high school mentors' attendance on their younger mentees' self-esteem, social skills, and connectedness. *Psychology in the Schools*, 42(1), 65–77. <http://doi.org/10.1002/pits.20025>
- Karcher, M. J., Kuperminc, G. P., Portwood, S. G., Sipe, C. L., & Taylor, A. S. (2006). Mentoring programs: A framework to inform program development , research , and evaluation. *Journal of Community Psychology*, 34(6), 709–725. <http://doi.org/10.1002/jcop>
- Karim, A. M. A., Rahman, A. M. A., Noah, S. M., Jaafar, W. M. W., Othman, J., & Said, H. (2012). A nationwide comparative study between private and public university students' soft skills. *Asia Pacific Education Review*, 13, 541–548. <http://doi.org/10.1007/s12564-012-9205-1>
- Kay, D., & Hinds, R. (2012). *A practical guide to mentoring: Using coaching and mentoring skills to help others achieve their goals* (5th ed.). Oxford: How to Books Ltd.
- Keller, T. E. (2005). A systemic model of the youth mentoring intervention. *Journal of Primary Prevention*, 26(2), 169–188. <http://doi.org/10.1007/s10935-005-1850-2>
- Kementerian Pengajian Tinggi. (2006). *Modul pembangunan kemahiran insaniah (soft skills) untuk institusi pengajian tinggi Malaysia*. Serdang, Selangor: Universiti Putra Malaysia Press.
- Kementerian Belia dan Sukan Malaysia. Jadual 9.13: Perdana Leader Fellowship. Retrieved 17 April 2013 from [http://interaktif.kbs.gov.my/theleader/doc/HEBAHAN\\_LEADER\\_FINAL.pdf](http://interaktif.kbs.gov.my/theleader/doc/HEBAHAN_LEADER_FINAL.pdf).
- Khairuddin Idris., Nur Fatihah Abdullah Bandar., Abdul Lateef Abdullah., Turiman Suandi., Ezhar Tamam., Ismi Arif Ismail., Samsudin Ahmad., & Dzuhailmi Dahalan. (2009). *Profesionalisme dalam Kerja Belia*. Serdang: Universiti Putra Malaysia Press.
- Khaliq Ahmad Ogunsola O.K. (2011). An empirical assessment of Islamic leadership principles. *International Journal of Commerce and Management*, 21(3), 291–318. <http://doi.org/10.1108/10569211111165325>
- Khatri, N. (2009). Consequences of Power Distance Orientation in Organisations. *The Journal of Business Perspective*, 13(1), 1-9. doi: 10.1177/097226290901300101

- Kiltz, G., Danzig, A., & Szecsy, E. (2004). Learner-centered leadership: a mentoring model for the professional development of school administrators. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 12(2), 135–153. doi:10.1080/1361126042000239901
- Kimble, C., & Hildreth, P. (2008). *Communities of Practice: Creating Learning Environments for Educators*. North Carolina: Information Age Publishing.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kolb, D. A., Boyatzis, R. E., & Mainemelis, C. (2001). Experiential learning theory: Previous research and new directions. In R. Sternberg, & L. Zhang (Eds.), *Perspectives on thinking, learning and cognitive styles*. (pp. 227-247). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers.
- Kram, K. E. (1996). A relational approach to career development. In D.T. Hall (Ed.), *The career is dead- long live the career* (pp. 132-157). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kress, C. A. (2006). Youth leadership and youth development: Connections and questions. *New Directions For Youth Development*, 109 (1), 45-56. doi: 10.1002/yd.154
- Lankau, M. J., & Scandura, T. A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences. *Academy of Management Journal*, 45(4), 779-790. doi: 10.2307/3069311
- Larson, R. (2006). Positive youth development, willful adolescents and mentoring. *Journal of Community Psychology*, 34(6), 677–689. doi:10.1002/jcop
- Lave J. (1988). *Cognition in practice: Mind, mathematics and culture in everyday life*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lee, K. M., Eric Krauss, S., Suandi, T., & Hamzah, A. (2013). Exploring the contribution of mentoring practices to mentee learning in a Malaysian youth development programme. *International Journal of Adolescence and Youth*, 3843 (June), 1–14. <http://doi.org/10.1080/02673843.2013.862732>
- Lerner, R. M., & Castellino, D. R. (2002). Contemporary developmental theory and adolescence: Developmental systems and applied developmental science. *Journal of Adolescent Health*, 31(6), 122–135. [http://doi.org/10.1016/S1054-139X\(02\)00495-0](http://doi.org/10.1016/S1054-139X(02)00495-0)
- Lerner R. M. (2004). *Liberty: Thriving and civic engagement among American youth*. Thousand Oaks, CA: Sage.



- Lerner, R.M., Lerner, J.V., Almerigi, J., Theokas, C., Phelps, E., Gestsdottir, S., Naudeau, S., Jelicic, H., Alberts, A.E., Ma, L., Smith, L.M., Bobek, D.L., Richman-Raphael, D., Simpson, I., Christiansen, E.D., & von Eye, A. (2005). Positive youth development, participation in community youth development programs, and community contributions of fifth grade adolescents: Findings from the first wave of the 4-H study of positive youth development. *Journal of Early Adolescence*, 25(1): 17–71.
- Lerner, R. M., Brittan, A., & Fay, K. (2007). Mentoring: A Key Resource for Promoting Positive Youth Development. *Research in Action*, 1(1), 3-15.
- Lerner, R. M. (2009). The positive youth development perspective: Theoretical and empirical bases of a strength-based approach to adolescent development. In C. R. Snyder and S. J. Lopez (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology* (2nd ed., pp. 149-163). Oxford, England: Oxford University Press.
- Lerner, R. M., von Eye, A., Lerner, J. V., Lewin-Bizan, S., & Bowers, E. P. (2010). The meaning and measurement of thriving: A view of issues. *Journal of Youth and Adolescence*, 39 (7), 707-719.
- Lerner, R. M., Lerner, J. V., & Benson J. B. (2011). Positive youth development: Research and applications for promoting thriving in adolescence. In R. M. Lerner, J. V. Lerner, & J. B. Benson (Eds.), *Advances in child development and behavior* (pp. 2-13). London: Elsevier Publishing.
- Lerner, R. M., Lerner, J. V., Lewin-Bizan, S., Bowers, E. P., Boyd, M., Mueller, M., Schmid, K., Napolitano, C. (2011). Positive youth development: Processes, programs, and problematics. *Journal of Youth Development*, 6(3), 40-64.
- Lerner, R. M., Bowers, E. P., Geldhof, G. J., Gestsdottir, S., & Desouza, L. (2012). Promoting positive youth development in the face of contextual changes and challenges: The roles of individual strengths and ecological assets. *New Directions for Youth Development*, 135(1), 119-28. doi: 10.1002/yd.20034
- Lerner, R. M., Napolitano, C. M., Boyd, M. J., Mueller, M. K., & Callina, K. S. (2013). Mentoring and positive youth development. In D. L. DuBois, & M. J. Karcher (Eds.), *The handbook of youth mentoring* (2nd ed.). (pp. 17-27). Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Lerner, R. M., Lerner, J. V., Bowers, E. P. & Geldhof, G. J. (2015). Positive youth development: A relational developmental systems model. In R.M. Lerner, W. F. Overton, & P. C. M. Molenaar (Eds.), *The handbook of child psychology and developmental science* (7th ed.). (pp. 607-651). New Jersey: John Wiley and Sons Inc.
- Lewis, R. E. (2014). Resilience: Individual, family, school, and community perspectives. In C. David, & D.R. Gross (Eds.), *Youth at risk: A prevention resource for counselors, teachers, and parents* (6th ed.). (pp. 43-68). New Jersey: Wiley.

- Lerner, R. M. (2005). Positive youth development, participation in community youth development programs, and community contributions of fifth-grade adolescents: Findings from the first wave of the 4-h study of positive youth development. *The Journal of Early Adolescence*, 25(1), 17–71. doi:10.1177/0272431604272461
- Li, G., & Wang, B. (2009). Adolescent Leadership Development: A Review. International Conference on Teaching and Computational Science (WTCS 2009) Proceedings (pp. 753–758). Shenzhen: Advances in Intelligent and Soft Computing.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic enquiry*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Lofthouse, R., & Leat, D. (2013). An activity theory perspective on peer coaching. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, Vol. 2(1), 8 – 20. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/20466851311323050>
- MacNeil, C. A. (2006). Bridging generations: Applying “adult” leadership theories to youth leadership development. *New Directions for Youth Development*, 109(1), 27-43.
- Macneil, C. A. (2006). Moving from youth leadership development to youth in governance: Learning leadership by doing leadership. *New Directions for Youth Development*, 6(109), 99–106. <http://doi.org/10.1002/nd>
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2006). *Designing qualitative research* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- McQueen, M. (2010). *The ‘new’ rules of engagement: A guide to understanding and connecting with generation Y*. Sydney: The Nexgen Group.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Merriam, S. B. (2009). Case studies as qualitative research. In C. F. Conrad, J. G. Haworth, & L. R. Lattuca (Eds.), *Qualitative research in higher education* (pp. 191-200). Boston, MA: Pearson Custom Publishing.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Merriam, S. B., & Tisdell (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Meister, J. C., & Willyerd, K. (2010). Spotlight on leadership: The next generation mentoring millennials. *Harvard Business Review*, 88(5), 68–73. <http://doi.org/10.1177/1942602X09352798>

- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moir, E., & Bloom, G. (2003). Fostering Leadership through Mentoring. *Educational Leadership*, 60(8), 58–60. Retrieved from <http://www.ascd.org>
- Morse, J. M., & Richards, L. (2002). *Readme first for a user's guide to qualitative methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mueller, M. K., Phelps, E., Bowers, E. P., Agans, J. P., Urban, J. B., & Lerner, R. M. (2011). Youth development program participation and intentional self-regulation skills: contextual and individual bases of pathways to positive youth development. *Journal of Adolescence*, 34(6), 1115–25. doi:10.1016/j.adolescence.2011.07.010
- Murphy, W. M. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549–574. doi:10.1002/hrm.21489
- Ndubisi, N. O., Khoo-lattimore, C., Yang, L., & Capel, C. M. (2011). The antecedents of relationship quality in Malaysia and New Zealand. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 28(2), 233–248. <http://doi.org/10.1108/02656711111101773>
- Neuman, W. L. (2000). *Social research methods qualitative and quantitative approaches* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Nor Hamidah Hamzah. (2012, April 1). VyREC (virtual youth resource centre). *Fakta Institut Penyelidikan Pembangunan Belia Malaysia*, 1, 6.
- Othman Lebar. (2007). *Penyelidikan kualitatif: Pengenalan kepada teori dan metod*. Tanjong Malim, Selangor: Penerbit Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Overton, W. F., & Muller, U. (2012). Meta-theories, theories and concepts in the study of development. In R. M. Lerner, M. A. Easterbrooks, & J. Mistry (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology: Developmental psychology* (pp. 19–58). New York: Wiley.
- Parise, M. R., & Forret, M. L. (2008). Formal mentoring programs: The relationship of program design and support to mentors' perceptions of benefits and costs. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 225–240. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.011>
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Patton, Q. M. (2002). Qualitative interviewing. In qualitative research and evaluation methods (3rd ed., pp. 339–427). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.



- Patton, Q. M. (2015). *Qualitative research and evaluation method* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Phelps, E., Zimmerman, S., Warren, A. E. A., Jeličić, H., von Eye, A., & Lerner, R. M. (2009). The structure and developmental course of Positive Youth Development (PYD) in early adolescence: Implications for theory and practice. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 30(5), 571-584.
- Piaget, J. (1926). *The language and thought of the child*. New York, NY: Harcourt Brace.
- Program Perdana Felo. (2016). *Permohonan felo perdana*. Retrieved from <http://www.perdanafellows.com/my/join.html>
- Pryce, J. M., & Keller, T. E. (2011). Interpersonal tone within school-based youth mentoring relationships. *Youth & Society*, 45(1), 98–116. <http://doi.org/10.1177/0044118X11409068>
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). The roots and meaning of mentoring. In B. R. Ragins, & K. E. Kram (Eds.), *The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice* (pp. 3-17). Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Rahim Md Sail. (2008). *Pendayaupayaan dalam pendidikan pengembangan*. Serdang: Universiti Putra Malaysia Press.
- Ramasamy, N., & Rowley, C. Workforce development dan skill formation in Malaysia. In Benson, J., Gospel, H., & Zhu, Y. (Eds.) 2013, *Workforce development dan skill formation in malaysia* (pp.31-62). London: Routledge.
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 529-550. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.529>
- Ratio, C., & Hall, D. (1999). Mentoring urban youth in the post-industrial city: Some guiding principles based on developed notions of situated learning and a cognitive mentoring model of initial teacher education. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 6(3), 61–75. <http://doi.org/10.1080/0968465990060305>
- Reagan-Porras, L. L. (2013). Dynamic duos: A case review of effective mentoring program evaluations. *Journal of Applied Social Science*, 7(2), 208–219. doi:10.1177/1936724412467019
- Rhodes, J.E. (2005). A model of youth mentoring. In D.L. DuBois & M.J. Karcher (Eds.), *Handbook of youth mentoring* (pp. 30–43). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rhodes, J. E., & DuBois, D. L. (2006). Understanding and facilitating the youth mentoring movement. *Social Policy Report*, 20(3), 1–20. Retrieved from

[http://harrisschool.uchicago.edu/about/publications/working-papers/pdf/wp\\_02\\_06.pdf](http://harrisschool.uchicago.edu/about/publications/working-papers/pdf/wp_02_06.pdf)

- Rhodes, J. E., Spencer, R., Keller, T. E., Liang, B., & Noam, G. (2006). A model for the influence of mentoring relationships on youth development. *Journal of Community Psychology*, 34(6), 691–707. <http://doi.org/10.1002/jcop>
- Rhodes, J. E., & Dubois, D. L. (2008). Mentoring relationships and programs for youth. *Current Directions in Psychological Science*, 17(4), 254–258. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2008.00585.x>
- Rhodes, J., & Lowe, S. R. (2008). Youth Mentoring and Resilience : Implications for Practice. *Child Care in Practice*, 14(1), 9–17. <http://doi.org/10.1080/13575270701733666>
- Rhodes, J., Lowe, S. R., Litchfield, L., & Walsh-Samp, K. (2008). The role of gender in youth mentoring relationship formation and duration. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 183–192. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.09.005>
- Richter, D., Kunter, M., Lüdtke, O., Klusmann, U., Anders, Y., & Baumert, J. (2013). How different mentoring approaches affect beginning teachers' development in the first years of practice. *Teaching and Teacher Education*, 36(2013), 166–177. <http://doi.org/10.1016/j.tate.2013.07.012>
- Ricketts, J. C., & Rudd, R. D. (2005). Critical thinking skills of selected youth leaders: the efficacy of critical thinking dispositions, leadership, and academic performance. *Journal of Agricultural Education*, 46 (1), 32-43.
- Robson, C. (2002). *Real world research*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Rogoff, B. (2008). Observing sociocultural activity on three planes: Participatory appropriation, guided participation, and apprenticeship. In Hall, K., Murphy, P., & Soler, J. (Eds.), *Pedagogy and Practice: Culture and Identities* (pp. 58-74). London: Sage Publications Ltd.
- Rosima Alias., Mohd Hanapiah Ismail., & Nurhanis Sahiddan. (2015). A measurement model for leadership skills using Confirmatory Factor Analysis (CFA). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 717–724. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.424>
- Rohs, F. R. (1999). Response shift bias: a problem in evaluating leadership development with self-report pretest-posttest measures. *Journal of Agricultural Education*, 40(4), 28–37. <http://doi.org/10.5032/jae.1999.04028>
- Salahuddin, M. M. (2010). Generational differences impact on leadership style and organizational success. *Journal of Diversity Management*. 5(2), 1-6. doi:<http://dx.doi.org/10.19030/jdm.v5i2.805>.

- Sanfey, H., Hollands, C., & Gantt, N. L. (2013). Strategies for building an effective mentoring relationship. *American Journal of Surgery*, 206(5), 714–8. doi:10.1016/j.amjsurg.2013.08.001
- Sanzero, L., Lev, E. L., & Feurer, A. (2013). Nurse education today key components of an effective mentoring relationship: A qualitative study. *YNEDT*. doi:10.1016/j.nedt.2013.07.020
- Seale, C. (2002). Quality issues in qualitative inquiry. *Qualitative Social Work*, 1(1), 97-110. doi: 10.1177/147332500200100107
- Seevers, B. S., & Dormody, T. J. (1994). 4-H youth participation in leadership development activities: A tri-state study. *Journal of Agricultural Education*, 35(4), 49-54.
- Seidman, I. (2013). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences* (4th ed.). New York, NY: Teachers College Press.
- Schwartz, S. E., Chan, C. S., Rhodes, J. E., & Scales, P. C. (2013). Community developmental assets and positive youth development: The role of natural mentors. *Research in Human Development*, 10(2), 141–162. doi:10.1080/15427609.2013.786553
- Scott, M. E. (1992). Designing Effective Mentoring Programs: Historical Perspectives and Current Issues. *The Journal of Humanistic Education and Development*, 30(4), 167–177. doi: 10.1002/j.2164-4683.1992.tb00053.x
- Silbereisen, R. K., & Lerner, R. M. (2007). *Approaches to positive youth development*. London: Sage Publications.
- Skinner, B. F. (1984). An operant analysis of problem solving. *Behavioral and Brain Sciences*, 7(4), 583-591. doi: http://dx.doi.org/10.1017/S0140525X00027412
- Smith, A. A. (2007). Mentoring for experienced school principals: Professional learning in a safe place. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 15(3), 277-291. doi: 10.1080/13611260701202032
- Smith-Jentsch, K. A., Scielzo, S. A., Yarbrough, C. S., & Rosopa, P. J. (2008). A comparison of face-to-face and electronic peer-mentoring: Interactions with mentor gender. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 193–206. http://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.11.004
- Smolter, V. (2011). Leadership Development Programs and Generational Differences. Master Thesis, The Pennsylvania State University.
- Solansky, S. T. (2010). The evaluation of two key leadership development program components: Leadership skills assessment and leadership mentoring. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 675–681. doi:10.1016/j.leaqua.2010.06.009

- Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (3rd ed., pp. 443-446). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1990). *Basic qualitative research: Grounded theory, procedures and techniques*. Newbury Park: Sage Publications.
- Jorgensen, D. L. (1989). *Participant observation: A methodology for human studies*. Newbury Park, CA: Sage.
- Theokas, C. (2005). Conceptualizing and modeling individual and ecological asset components of thriving in early adolescence. *The Journal of Early Adolescence*, 25(1), 113–143. doi:10.1177/0272431604272460
- Theokas, C., & Lerner, R. M. (2006). Promoting positive development in adolescence: The role of ecological assets in family, schools and neighbourhoods. *Applied Developmental Science*, 10(2), 61-74.
- Thomson, N. R., & Zand, D. H. (2010). Mentees perceptions of their interpersonal relationships: The role of the mentor – youth bond. *Youth and Society*, 41(3), 434-445. doi:10.1177/0044118X09334806
- Tucker, S. (2012). Developing and designing Research for Practice. In S., Bradford, & F. Cullen (Eds.), *Research and Research Method for Youth Practitioners* (pp.25-42). Oxon: Routledge.
- Silbereisen, R. K., & Lerner, R. M. (2007). *Approaches to positive youth development*. London: Sage Publications.
- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research: A practical handbook*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Singh, G., Hawkins, L. & Whymark, G. (2009). Collaborative knowledge building process: an activity theory analysis. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 39(3): 223-241.
- United Nations. (2002). *Youth in Malaysia: A review of the youth situation and national policies and programmes*. New York: United Nations.
- Urban, J. B., Lewin-Bizan, S., & Lerner, R. M. (2009). The role of neighborhood ecological assets and activity involvement in youth developmental outcomes: Differential impacts of asset poor and asset rich neighborhoods. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 30(5), 601–614. <http://doi.org/10.1016/j.appdev.2009.07.003>
- Urban, J. B., Lewin-Bizan, S., & Lerner, R. M. (2010). The role of intentional self regulation, lower neighborhood ecological assets, and activity involvement in youth developmental outcomes. *Journal of Youth and Adolescence*, 39(7), 783–800. doi:10.1007/s10964-010-9549-y

- Vella, S., Oades, L., & Crowe, T. (2011). The role of the coach in facilitating positive youth development: Moving from theory to practice. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23(1), 33-48. doi:10.1080/10413200.2010.511423
- Vygotsky, L. (1978). *Mind in society*. Cambridge: Harvard University Press.
- Wanberg, C. R., Welsh, E. T., & Hezlett, S. A. (2003). Mentoring research: A review and dynamic process model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22(1), 39-124. [http://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22002-8](http://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22002-8)
- Ward, P. J., & Ellis, G. D. (2008). Characteristics of youth leadership that influence adolescent peers to follow. *Journal of Park and Recreation Administration*, 26(2), 78-94.
- Wass, R., Harland, T., & Mercer, A. (2011). Scaffolding critical thinking in the zone of proximal development. *Higher Education Research & Development*, 30(3), 317-328. doi:10.1080/07294360.2010.489237
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wheeler, W., & Edlebeck, C. (2006). Leading, learning and unleashing potential: Youth leadership and civic engagement. *New Directions for Youth Development*, 109, 89-97.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York, NY: The Guildford Press.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Zagumny, M. J. (1993). Mentoring as a tool for change: A social learning perspective. *Organization Development Journal*, 11(4), 43-48.
- Zarrett, N., Fay, K., Li, Y., Carrano, J., Phelps, E., & Lerner, R. M. (2009). More than child's play: Variable- and pattern-centered approaches for examining effects of sports participation on youth development. *Developmental Psychology*, 45(2), 368-382. <http://dx.doi.org/10.1037/a0014577>
- Zimmerman, S., Phelps, E., & Lerner, R. M. (2008). Positive and negative development trajectories in U.S adolescents: Where the PYD perspective meets the deficit model. *Research in Human Development*, 5, 153-165.